Государственный университет управления

Институт заочного обучения

Специальность – менеджмент

Кафедра менеджмента

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

по дисциплине: «Менеджмент»

на тему: «Менеджмент и конкуренция»

Выполнил студент 2-го курса

Группа № УП4

Студенческий билет №

**Содержание**

Введение. 3

1. Теоретическая часть 4

1.1. Понятие о конкурентных преимуществах 5

1.2. Особенности конкурентных преимуществ 8

1.3. Типы конкуренции 10

1.3.1. Совершенная конкуренция 11

1.3.2. Несовершенная конкуренция 11

1.3.3. Ценовая и неценовая конкуренция 12

1.4. Решение конкурентных преимуществ 12

2. Аналитическая часть 12

2.1. Краткая характеристика исследуемой организации 12

2.2. Организационная структура предприятия 12

2.3. Технико-экономические показатели 12

2.3.1. Основные финансовые показатели 12

2.3.2. Оценка финансовых результатов 12

2.3.3. Показатели деловой активности 12

2.3.4. Показатели эффективности управления 12

2.4. Методы конкурентной борьбы 12

2.4.1. Ценовая конкуренция 12

2.4.2. Неценовая конкуренция 12

3. Проектная часть 12

Литература 12

# Введение.

За последние несколько лет российская экономика изменилась в корне. Разрушена командно-административная система, строится новая экономическая система. Ее можно определить как многоукладную экономику с преимущественно рыночным типом производственных отношений, где ключевым понятием, является понятие конкуренции (лат. concurrere – сталкиваться, состязаться).

Конкуренция – это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями. Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотно­шения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере.

Концепция обеспечения конкурентоспособности исходит из необходимости ускоренного удовлетворения требований рынка, насыщения его товарами первоочередного или повышенного спроса, создания условий для достойного выхода на внешний рынок и выживаемости предприятия в условиях жесткой конкуренции.

Достижение этих целей должно обеспечиваться за счет следующих мер:

1. интеграции усилий по повышению качества и доведению затрат до функционально-необходимого уровня на всех этапах жизненного цикла продукции;
2. целенаправленного использования потенциальных возможностей продукции при модификации и приспособлении ее к требованиям рынка;
3. создания принципиально новой продукции для удовлетворения новых потребностей;
4. ориентации на новые технологии и технологические разрывы в их развитии.

Система обеспечения конкурентоспособности должна включать:

1. маркетинговый анализ;
2. функционально-стоимостной анализ;
3. функционально-стоимостное проектирование продукции;
4. экспертные оценки принимаемых решений;
5. моделирование степени риска.

# Теоретическая часть

Внешняя или окружающая среда является неотъемлемым условием существования любого предприятия и является по отношению к нему неконтро­лируемым фактором, т.е. элементом, воздействующим на предприятие, но степень воздействия которого, не может быть изменена самим предприятием. Все воздействие внешней среды можно разделить на следующие отдельные факторы: экономические, политические, рыночные, технологические, конкурентные, международные и социальные (рисунок 1).



Рисунок 1. Факторы внешней среды предприятия.

Анализ внешней среды дает возможности организации для прогнозирования ее возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и для разработки стратегий, которые могли бы превратить внешние угрозы в любые выгодные возможности. Анализ внешней среды необходим в процессе стратегичес­кого планирования и, по сути, заключается в получении ответов на три основных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где должна находится организация в будущем?
3. Что необходимо сделать, чтобы организация переместилась из сегодняш­него положения в будущее?

Среди рассмотренных факторов внешней среды конкурентные факторы занимают особое место. Ни одна организация не может себе позволить игнори­ровать фактические или возможные реакции своих конкурентов. Суть анализа этого фактора коротко можно сформулировать следующим образом:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может вызвать самые крупные ответные меры со стороны конкурента?

В условиях рыночных отношений изменяются цели предприятия, которые объединяют в себе следующие вопросы: обеспечение выживаемости, максимизация загрузки, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства на сегменте рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара, достижение конкретного объема сбыта, рост продаж, завоевание расположения клиента.

## Понятие о конкурентных преимуществах

Многие предприятия для своего бизнеса выбирают товары (или услуги), производство (оказание) которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов. Но эта стратегия не может рассматриваться как универсальная, и тем более она мало пригодна для тех предприятий, которые готовят бизнес план в связи с освоением продукции, предназначенной для конкуренции на мировых рынках. Более глубокий подход – обеспечение себе устойчивой конкуренто­способ­ности.

Существует два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализация. Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. То есть необходимо организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из её звеньев.

Специализация – это способность удовлетворять особые потребности поку­па­телей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ необходимо научится искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

При этом в любой данный момент времени, строится стратегия обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ – либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относи­тельной дешевизной товаров по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо на специализацию, вызывая интерес у наиболее взыскательных и требующих, прежде всего, высокого качества клиентов.

Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ, выбирается наиболее приемлемая стратегия обеспечения и поддержания конкуренто­способ­ности. Но прежде чем описать ассортимент таких стратегий, введем ещё одно понятие «диапазон конкуренции», обозначающее широту той номенклатуры товаров, которая изготавливается, а затем продаётся. Основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности представлены на рисунке 2:



Рисунок 2. Стратегии обеспечения конкурентоспособности.

Отдельные фирмы развивают свои операции по стратегии «уникальность и лидерство». Такие фирмы, как правило, являются пионерами в области изготовления отдельных видов продукции с уникальными свойствами. Так, например, фирма JVC, являясь мощным производителем с мировым уровнем качества, является создателем стандарта видеозаписи VHS. Продукция этих фирм дорога, но зато это лучшая продукция с нестандартными высочайшими качествами.

Есть фирмы, стратегия конкурентной борьбы которых основана не на специализации, а на более низких издержках производства. Они представляют большой ассортимент продукции стандартного мирового уровня качества и со стандартной ценой.

Третий тип фирм строит конкурентную стратегию на менее рискованных и более дешевых принципах – специализация при узкой номенклатуре продукции. Это продукция высшего мирового уровня в своих классах специализации и стоит недешево.

Четвертый тип фирм занимается выпуском узкого круга качественной продукции по низким ценам. Такая продукция не отличается изысканными и разнообразными свойствами. Она проста, надежна и дешева.

Естественно, не обязательно придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии обеспечения конкурентоспособности. Освоив выпуск одного-двух изделий, доступных широкому кругу небогатых покупателей, можно начать подготовку к освоению другой стратегии. Путь расширения своего ассортимента, сохраняя все столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества приведет к стратегии ориентации на издержки, которая позволит резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой прибыли (при довольно умеренной рентабельности, т.е. не слишком-то высоком отношении этой прибыли к сумме вложенных вами в дело собственных и/или заемных средств).

Если не расширять ассортимент, а все доходы направить на повышение качества представляемых товаров (услуг), то этот путь приведет к стратегии выборочной специализации. Этот путь может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала.

## Особенности конкурентных преимуществ

Выбор наиболее подходящей стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает предприятие. Если оно обладает устаревшим оборудованием, невысоко квалифицированными работниками и нет интересных перспективных технических новинок в запасе, но зато не слишком высока заработная плата и прочие затраты на производство, то наиболее подходит стратегия «ориентации на издержки» или «упор на издержки» (рис. 3). Все зависит от того, на сколько широкой планируется быть номенклатура товаров.

Если же сырье и материалы обходятся очень дорого, но на предприятии есть хорошее оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники обладают высокой квалификацией, то возможно применение стратегии обеспечения конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уровнем качества, который оправдает в глазах покупателей высокую цену.

Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на две группы:

1. преимущества низкого порядка;
2. преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых:

1. рабочей силы;
2. материалов (сырья);
3. энергии.

Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно также могут использовать (или перекупить) конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго.

К преимуществам высокого порядка принято относить:

1. уникальную продукцию;
2. уникальную технологию и специалистов;
3. хорошую репутацию фирмы – это особенно ценное конкурентное преиму­щество.

Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам надо либо разработать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее, либо заполучить эти секреты с наименьшими затратами. Все эти пути требуют больших затрат, усилий и времени у конкурента. Это означает, что на некоторое время фирма оказывается в лидирующем и недосягаемом положении, т.е. она устойчиво конкурентоспособна.

Все это справедливо и применительно к уникальным технологиям, «ноу-хау» и специалистам. Их трудно воспроизвести. При этом достигается еще одно очень важное преимущество на рынке – репутация фирмы. Это преимущество достигается с большим трудом, очень медленно и требует крупных затрат на ее поддержание. По этой причине известные компании при обнаружении малейших дефектов в продукции проводят их бесплатное для потребителя устранение или замену товара на качественный. Ими движет желание сохранить доброе имя фирмы на рынке продукции, а не только опасение перед возможными убытками от иска потребителя.

Принимая всё это во внимание, следует признать самыми надежными стратегиями обеспечения конкурентоспособности: уникальность и лидерство качества и выборочная специализация. Но для начала, пригодны и ориентация на издержки, и упор на издержки.

## Типы конкуренции

Конкуренция, как соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров, неизбежна и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность – монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции зависят от определённых показателей состояния рынка. Основными показателями являются:

1. Количество фирм (хозяйственных, промышленных, торговых предприятий, имеющих права юридического лица), поставляющих товары на рынок;
2. Свобода вхождения предприятия на рынок и выхода из него;
3. Дифференциация товаров (придание определённому виду товара одного и того же назначения разных индивидуальных особенностей – по фабричной марке, качеству, цвету и др.);
4. Участие фирм в контроле над рыночной ценой.

Классификация рыночного соперничества приведена на рисунке 3.:



Рисунок 3. Классификация типов конкуренции.

### Совершенная конкуренция

Совершенная (свободная) конкуренция основана на частной собственности и хозяйственной обособленности. Она предполагает, что на рынке имеется множество независимых фирм, самостоятельно решающих, что создавать и в каких количествах, а также:

1. Объём производства отдельной фирмы является незначительным и не оказывает влияния на цену реализуемого этой фирмой товара;
2. Реализуемые каждым производителем товары являются однородными;
3. Покупатели хорошо информированы о ценах, и если кто-то повысит цену на свою продукцию, то потеряет покупателей;
4. Продавцы действуют независимо друг от друга;
5. Доступ на рынок никем и ничем не ограничен.

Последнее условие предполагает возможность каждому гражданину стать свободным предпринимателем и применить свой труд и материальные средства в интересующей его отрасли хозяйства. Покупатели же должны быть свободны от всякой дискриминации и иметь возможность купить товары и услуги на любом рынке. Соблюдение же всех условий обеспечивает свободную связь между производителями и потребителями. Совершенная конкуренция является также условием формирования рыночного механизма, образования цен и самонастройки экономической системы через достижение равновесного состояния, когда эгоистические побуждения отдельных индивидов к получению собственной экономической выгоды обращаются на благо всего общества. Нетрудно видеть, что ни один реальный рынок не удовлетворяет всем перечисленным условиям. Поэтому схема совершенной конкуренции имеет в основном теоретическое значение. Однако она является ключом к пониманию более реальных рыночных структур. И в этом ее ценность.

### Несовершенная конкуренция

Несовершенная конкуренция существовала всегда, но особенно обострилась в конце XIX – начале XX в. в связи с образованием монополий. В этот период происходит концентрация капитала, возникают акционерные общества, усили­вается контроль за природными, материальными и финансовыми ресурсами. Монопо­лизация экономики явилась закономерным следствием большого скачка в концент­рации промышленного производства под воздействием научно-техни­ческого прогресса. Профессор П. Самуэльсон особо подчёркивает это обстоятель­ство: «Экономике крупного производства, возможно, присущи опре­делённые факторы, ведущие к монополистическому содержанию организации бизнеса. Это особенно наглядно проявляется в быстро меняющейся области тех­но­ло­­гического развития. Ясно, что конкуренция не смогла бы долго просу­щество­вать и быть эффективной в сфере бесчисленного множества производителей».[[1]](#footnote-1)

Термин «монополия» в буквальном смысле означает единственного продавца товара, но в современных условиях употребление этого термина вышло за рамки буквального понимания, и он используется для обозначения различных видов рыночных ситуаций, характерных для несовершенной конкуренции.

Монополия – исключительное право производства, промысла, торговли и других видов деятельности, принадлежащее одному лицу, определённой группе лиц или государству. Это означает, что по своей природе монополия – прямая противоположность совершенной конкуренции. Монополистическая конкуренция характеризуется наличием монопольных цен и монопольных прибылей.

В экономической литературе даётся следующая классификация монополий:

1. С учётом охвата экономики выделяются:
2. Чистая монополия (один продавец, полный конт­роль над ценой);
3. Абсолютная монополия (находится в руках государства или хозяйст­венных органов);
4. Монопсония – тип рыночной структуры, при которой существует монополия единственного покупателя определённого товара. Ограничивая свои закупки, покупатель обеспечивает себе монопольную прибыль за счёт потери части доходов продавца. Монопсония рассматривается как составная часть рыночной конкуренции.
5. Олигопсония – тип рыночной структуры, при которой существует группа поку­пателей определённого товара. Ограничивая закупки товара, покупатели обеспечивают себе монопольную прибыль за счёт потери части доходов продавца.
6. Олигополия – тип рыночной структуры, при которой несколько крупных фирм монополизируют производство и сбыт основной массы продукции и ведут между собой преимущественно неценовую конкуренцию. При олигополии могут иметь место три вида рынков:
7. Рынок, в котором действуют одноотраслевые торгово-промышленные фирмы;
8. Рынок, в котором несколько крупных поставщиков, не связанных никакими соглашениями, конкурируют между собой;
9. Рынок, в котором господствует группа корпораций типа «производственной пирамиды», в которой существует производственная связь в виде подетальной специализации.

Обычно термин «олигополия» используется при характеристике рынка, на котором функционируют крупные корпорации. Например, автомобильный рынок США с тремя корпорациями: General Motors, Ford и Chrysler.

1. Дуополия – тип рыночной структуры, при которой имеются только два производителя определённого товара и между ними отсутствуют какие-либо соглашения о ценах, рынках сбыта и квотах. Дуополия – наиболее простой случай олигополии. Например, на рынке микропроцессоров для персональных компьютеров на данный момент находятся два доминирующих производителя: Intel и AMD.
2. Билатеральная монополия (двухсторонняя монополия) – тип рыночной структуры, при котором возникает противоборство единого поставщика и единого (объединённого) потребителя. Такой рынок возникает при использовании электроэнергии, газоснабжения и водоснабжения.
3. В зависимости от причин возникновения различают:
4. Естественная монополия (ею обладают собственники и организации, владеющие редкими и не воспроизводимыми ресурсами, а также такие отрасли инфраструктуры, как общественный транспорт и т.д.);
5. Легальные монополии, образующиеся на законном основании (патенты);
6. Искусственные монополии. Под этим названием имеется в виду объеди­нение предприятий, создаваемое ради получения монополистических выгод. Эти монополии преднамеренно меняют структуру рынка:
7. Создают барьеры для вхождения на рынок новых фирм;
8. Ограничивают аутсайдерам (предприятиям, которые не вошли в моно­полис­тическое объединение) доступ к источникам сырья и энерго­носителям;
9. Создают очень высокий (по сравнению с новыми фирмами) уровень технологий;
10. Применяют более крупный капитал;
11. «Забивают» новые фирмы хорошо поставленной рекламой.

Искусственные монополии образуют ряд конкретных форм:

1. Картель – союз нескольких предприятий одной отрасли промыш­ленности, в котором его участники сохраняют свою собственность на средства и продукты производства, а созданные изделия сами реализуют на рынке, договариваясь о квоте – доле каждого в общем выпуске продукции, о продажных ценах, распределении рынков и др.;
2. Синдикат – объединение ряда предприятий, изготавливающих однород­ную продукцию; здесь собственность на материальные условия хозяйст­вования сохраняется за участниками объединения, а готовая продукция реализуется как их общее достояние через созданную для этого контору;
3. Трест – монополия, в которой создаётся совместная собственность данной группе предпринимателей на средства производства и готовую продукцию;
4. Концерн – союз формально независимых предприятий (обычно из разных отраслей промышленности, торговли, транспорта, банков), в рамках которого главная фирма организует финансовый контроль над всеми участниками.

Таким образом, в условиях монополистической формы хозяйствования конкуренция носит весьма сложный характер. Во-первых, монополия в современных условиях обладает довольно точной информацией о потребителях и потенциальных конкурентах. Во-вторых, с помощью рекламы монополия оказывает существенное влияние на формирование спроса потребителей, так как для крупных монополий реклама является более доступной. В-третьих, монополия через каналы финансовых и политических связей оказывает воздействие на заказчика в лице государственных учреждений или на компанию контрагентов. Эти моменты, как правило, снижают уровень риска в процессе конкуренции и обеспечивают получение монопольной прибыли.

### Ценовая и неценовая конкуренция

Через ценовую конкуренцию продавцы влияют на спрос главным образом посредством изменения в цене. Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги посредс­твом продвижения, упаковки, поставки, сервиса, доступности. Чем уникальнее предложение продукции с точки зрения потребителей, тем больше свободы в установлении цен выше, чем у конкурирующих товаров (рис. 4 и 5).

При ценовой конкуренции продавцы двигаются по кривой спроса, повышая или понижая свою цену. Это гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно быстро и легко изменить, учитывая факторы спроса, издержек или конкуренции. Однако из всех контролируемых переменных маркетинга конку­рентами легче всего дублировать именно эту, что может привести к страте­гии копирования или даже ценовой войне. Более того, правительство следит за ценовыми стратегиями.



Рисунок 4. Неценовая конкуренция.

*Через неценовую конкуренцию организация переводит потребительский спрос вправо, успешно выделяя сваю продукцию (услуги среди конкурирующих).*

*Это позволяет ей:*

*а) увеличить спрос с Q1 до Q2 при цене P2;*

*б) увеличить цену с P2 до P1 при сохранении спроса на уровне Q1.*



Рисунок 5. Ценовая конкуренция.

*Организация, действующая при значениях P1 Q1, может увеличить сбыт, сни­зив свою цену до P2. Это увеличит спрос до Q2.*

*Организация, базирующаяся на ценовой конкуренции, должна снижать цены для увеличения сбыта.*

При неценовой конкуренции продавцы перемещают кривые спроса потре­бителей, делая упор на отличительных особенностях свой продукции. Это позволяет фирме увеличить сбыт при данной цене или продавать первона­чальное количество по более высокой. Риск при этом связан с тем, что потребители могут не рассматривать предложения продавца как лучшие, чем у конкурентов. В этом случае они будут приобретать более дешевые товары, которые, по их мнению, аналогичны более дорогим.

## Решение конкурентных преимуществ

Типичными задачами, успешеное решение которых зависит от проведения продуманной конкурентной политики, являются:

1. Выход на новый рынок;
2. Введение нового товара;
3. Защита позиции;
4. Последовательный проход по сегментам рынка;
5. Быстрое возмещение затрат;
6. Стимулирование комплексных продаж;
7. Удовлетворительное возмещение затрат.

Чтобы привлечь интерес покупателей к продукции фирмы и постепенно закрепиться на новом рынке, целесообразно уста­навливать снижение цены по сравнению с ценами конкурентов или с собственными ценами, по которым организация уже продает товары на освоенных рын­ках. Такая ценовая политика выгодна на первоначальном этапе проникнове­ния на новый рынок. Далее, по мере завоевания определенной доли рынка и сформирования устойчивой клиентуры, цены на товар предприятия постепенно (ступенчато) повышают до уровня цен других поставщиков. Следует помнить, что повышение должно хоть как-то оправдываться, например, ука­занием на инфляционные тенденции, рост производственных и сбытовых рас­ходов, улучшение качества и т.д. Увеличение цен просто потому, что «хочется» это сделать, негативно отражается на репутации предприятия.

Выход на рынок с товаром, совершенно по-новому или с высокой степенью эффективности удовлет­воряющим потребности покупателей, обеспечивает фирме в течение некоторо­го времени монопольное положение на рынке. Продавцы в этих случаях проводят ценовую политику, известную как «снятие сливок». Она заключается в том, что предприятие устанавливает максимально высокую цену, которая обеспечивает норму прибыли, во много раз превышаю­щую среднюю для данной отрасли. Порой цена на такой товар даже выше эко­номического эффекта у потребителя (по сравнению с ценой удовлетворения потребности старым методом). Но тяга к новому у определенной части покупателей столь велика, что престижные соображения нередко преобладают над рациональными. Однако проведение политики, как правило, ограничено во времени. Высокий уровень цен стимулирует конкурентов быстро создавать аналогичные товары или их заменители. На рынке электронно-вычислительной техники такие товары появляются уже спустя 18 месяцев после выхода нового изделия. Поэтому крайне важно в определенный момент начать сни­жение цен, чтобы завоевать новые сегменты рынка и подавить активность конкурентов.

Каждая из организаций, выступающих на рынке, стре­мится, по крайней мере, сохранить ту долю рынка, которую она занимает. Ос­новные методы необходимой для этого конкурентной борьбы – цена, технический уровень и другие качественные показатели това­ра, сроки поставок, условия платежа, объем и сроки гарантий, объем и ка­чество сервиса, реклама и т.д. Открытая ценовая война заключается в том, что фирма резко снижает цену на товар, давно и успешно продающий на рынке. Например, в 1980 г. японская фирма «Комацу» предлагала в Великобритании полнопо­воротные экскаваторы с объемом ковша 0,57 м3 по цене, равной 60-80% от цены таких же машин других фирм, а экскаваторы с ковшом 0,9 м3 – по цене 50-60% от цен конкурентов. Фирма, впрочем, заявляла, что эти цены яв­ляются окончательными и уменьшению в процессе переговоров не подлежат.

Нередко в ответ другие фирмы снижают свои цены, и постепенно поло­жение стабилизируется, хотя, конечно, наиболее слабым конкурентам прихо­дится уходить с рынка, а нередко и вообще прекращать коммерческую дея­тельность. В настоящее время многие компании предпочитают улучшать пот­ребительные свойства своего товара при сохранении или даже некотором по­вышении реализационных цен. При соответствующей рекламе такая «скры­тая» скидка с цены товара вызывает, как правило, положительную реакцию у современного просвещенного потребителя, который часто связывает низкую цену с неудовлетворительным качеством товара.

Последовательный проход по сегментам рынка решается це­новой политикой, близкой по содержанию к публичной политике. Товар предлагается сначала сегментам рынка, на которых покупатели готовы заплатить высокую цену по соображениям престижного или иного порядка. Они бескомпромиссно принимают новые товары и готовы переплатить, лишь бы быть в числе первых владельцев.

Такая ценовая политика проводится обычно по отношению к потреби­тельским товарам длительного пользования, а также некоторым товарам производ­ственного назначения – особенно изделиям «высокой технологии».

После получения повышенных цен на первом этапе продаж фирмы переходят к поставкам товаров по более низким ценам после­довательно на такие сегменты рынка, которые характеризуются большей эластичностью спроса (увеличением объема покупок при снижении цен). Обя­зательными предпосылками такого метода работы на рынке должны быть: эф­фективная патентная защита; невозможность для конкурентов быстро раск­рыть «ноу-хау» и создать имитацию этого товара.

В некоторых случаях относительно невысо­кая цена товара определяется желанием фирмы быстро возместить затра­ты, связанные с его созданием, производством и активную продажу больших объемов продукции, иногда бывает вызвана неуверенностью в длительном ком­мерческом успехе товара.

Современная сбытовая политика характеризуется очень часто продажей не единичных товаров, а целых комп­лексов. Так, производящие сельскохозяйственное оборудование фирмы пред­лагают обширный ассортимент навесных и прицепных орудий к трактору. Устанавли­вая относительно низкую цену на трактор, продавец стимулирует продажу всего комплекса оборудования и получение запланированного объема прибы­ли. Такая ценовая политика получила название «политики убыточного лиде­ра», хотя убыточность лидера приводит в конечном счете к росту прибыль­ности предприятия-продавца.

При постановке задачи удовлетворительного возмещения затрат обычно используется политика «целевых» цен, т. е. таких, которые в те­чение 1-2 лет при оптимальной загрузке производственных мощностей (обыч­но на 80%) обеспечивают возмещение затрат и расчетную прибыль на вложенный капитал (обычно 15-20%). Ценовую политику удовлетворительных результатов при минимальном риске используют обычно крупные машиностроительные и другие корпорации, производящие массовую или крупносерийную продукцию, реализуемую на многих рынках.

# Аналитическая часть

## Краткая характеристика исследуемой организации

Объектом моего исследования является компания ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», являющаяся старейшей компанией на автомобильном рынке г.Москвы.

Компания основана в 1990 г. на базе 2-го автокомбината «Мосавтолегтранс», как совместное предприятие с ТОО «Мосрентсервис» и «Мосавтолегтранс». Позднее она реорганизовалась в закрытое акционерное общество и выделила одно из своих направлений – продажу и ремонт автомобилей Mercedes Benz, учредив компанию «АльмаАвтоформ».

На сегодняшний день компания ведет свою деятельность в трех направлениях:

1. Ремонт и техническое обслуживание автомобилей «Рено», «Шкода» и всех отечественных марок;
2. Продажа автомобилей «Рено» и «Шкода»;
3. Сдача автомобилей в аренду.

Являясь официальным дилером фирмы «Шкода» и с 1999 г. фирмы «Рено», компания осуществляет продажу, гарантийное и послегарантийное обслуживание всех моделей этих марок, а также оказывает помощь в страховании автомобилей.

В своем сервисном центре компания предлагает весь спектр услуг по ремонту и сервисному обслуживанию автомобилей, включая жестяно-сварочные работы, малярные работы, установку сигнализации и дополнительного оборудования. A также осуществляет эксклюзивную услугу на московском рынке по промывке карбюраторов и инжекторов топливных систем бензиновых и дизельных двигателей специальным раствором на новом высокоэффективном стенде.

В отделе аренды компания предлагает автомобили «Шкода» (Фелиция и Октавия), «Рено» (Европа, Меган и Лагуна), «Форд» (Эскорт и Транзит) в краткосрочную и долгосрочную аренду (до 3‑х лет) с водителем и без водителя. При этом в течение всего срока аренды, компания осуществляет бесплатный ремонт и техническое обслуживание арендованного автомобиля, а также, в случае необходимости, предоставляет подменный автомобиль.

Такой комплекс услуг на автомобильном рынке г.Москвы не предлагает ни одна другая организация.

## Организационная структура предприятия

Организационная структура компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» имеет линейно-функциональную структуру, которая представлена на рисунке 6. Из рисунка видно, что структура предприятия состоит из четырех основных компонент:

1. Аппарат генерального директора, в который входят:
2. Плановый отдел, состоящий из двух экономистов.
3. Бухгалтерия, состоящая из пяти бухгалтеров, считая главного бухгалтера.
4. Отдел кадров, состоящий из одного человека – психолога.
5. Штатная единица – юрист.
6. Специальный одел штаба ГО и МГС, созданный в соответствии с требованиями законодательства, на случай аварии, стихийных бедствий и иных обстоятельств. Фактически этого отдела не существует, т.е. нет специально выделенных для него помещений, нет специальных сотрудников, занимающихся выполнением каких-либо задач отдела. Однако, в случае возникновения каких-либо обстоятельств все сотрудники фирмы в зависимости от их служебного положения переходят в распоряжение начальника отдела, для которого в штате организации выделена отдельная штатная единица, где на этой должности числится заместитель генерального директора по сервису – Улитин Валерий Петрович, который в апреле 2000 г. в центральном штабе ГО г.Москвы получил специальное удостоверение.
7. Хозяйственная служба предприятия, во главе с заместителем генерального директора по общим вопросам. К хозяйственной службе, созданной для удовлетворения внутренних потребностей организации, относятся:
8. Пожарная служба, состоящая из одного человека, отвечающего за противопожарное состояние предприятия и проводящего регламентные работы.
9. Служба по техники безопасности, также состоящая из одного человека, отвечающего за выполнение правил по техники безопасности на предприятии.

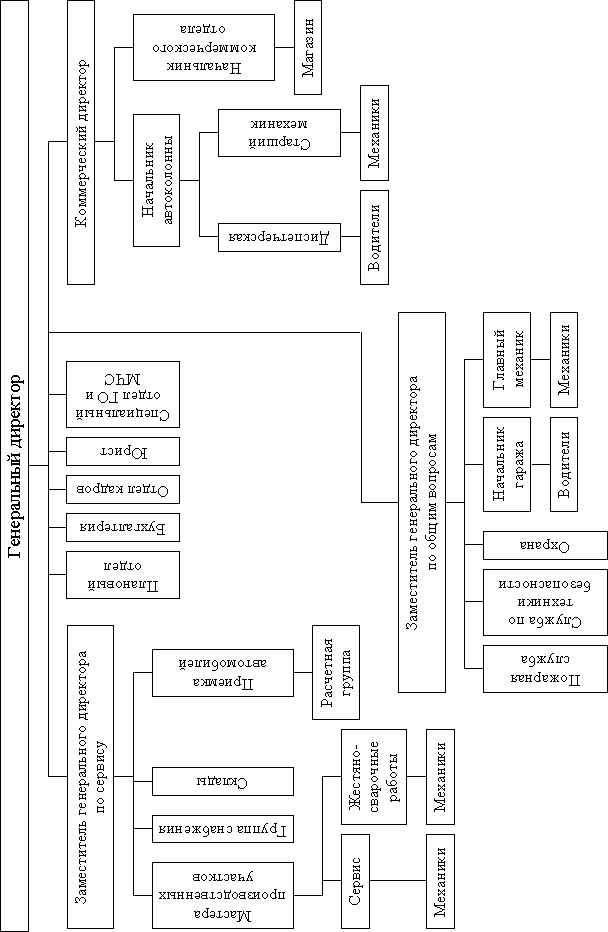


Рисунок 6. Схема предприятия.

1. Охрана предприятия, состоящая из пяти человек, во главе с начальником охраны, охраняющая территорию предприятия.
2. Начальник гаража, в подчинении которого, находится пять водителей автомобилей-эвакуаторов и большегрузных автомобилей, осущест­вляющих перевозки товаров.
3. Главный механик, отвечающий за исправность собственного автотранспорта компании, в подчинении которого находятся десять механиков, обслуживающих данный парк автомобилей.
4. Служба сервиса и ремонта автомобилей, во главе с заместителем генерального директора по сервису. Данное подразделение занимается выполнением коммерческих работ по обслуживанию автотранспорта клиентов, в ее состав входят:
5. Мастера производственных участков. Один из которых – мастер по жестяно-сварочным работам, отвечает за выполнение жестяно-сварочных работ, в его подчинении находится десять механиков по жестяно-сварочным работам; два других мастера – начальники смены, отвечающие за выполнение ремонтных и сервисных работ автомобилей, у каждого у в подчинении находится смена механиков по семь человек, выполняющих сервисные и ремонтные работы автомобилей.
6. Группа снабжения, состоящая из двух человек и отвечающая за поставку комплектующих и расходных материалов для ремонта и сервисного обслуживания автомобилей, а также за закупку нового инструмента и приспособлений для ремонта и сервисного обслуживания автомобилей.
7. Склад, состоящий из пяти человек, во главе с начальником склада, отвечающих за сохранность, своевременное пополнение запасов и выдачу комплектующих и расходных материалов для ремонта и сервисного обслуживания автомобилей.
8. Отдел приемки автомобилей, состоящий из четырех человек, во главе с начальником отдела, в подчинении которого также находится расчетная группа, состоящая из двух человек. Этот отдел занимается непосредственным общением с клиентами и осуществляет прием автомобилей в ремонт и расчеты за выполненные работы.
9. Коммерческая служба, во главе с коммерческим директором, занимающаяся продажей новых автомобилей, а также сдачей автомобилей в аренду, в ее состав входит:
10. Отдел аренды, во главе с начальником автоколонны, в ведении которого находится парк из семидесяти автомобилей, сдаваемых в аренду. В подчинении начальника автоколонны находится:
11. четыре диспетчера, работающих в две смены и занимающихся координацией двадцати водителей, арендованного автотранспорта;
12. старший механик, отвечающий за техническое состояние сдаваемого в аренду автотранспорта и за предпродажную подготовку продаваемых автомобилей, в его подчинении находится четыре механика, непосредственно выполняющих предпродажную подготовку и ремонт автотранспорта.
13. Отдел продаж, во главе с начальником отдела, в ведении которого находится магазин, со всеми выставляемыми в нем автомобилями. В его подчинении находятся два сотрудника магазина, занимающихся непосредственным общением с покупателями.

Общее количество сотрудников компании по штатному расписанию, в 1999 г. составляло 111 человек, что на 14 человек больше по сравнению с 1998 г. Это вынужденное увеличение численности персонала было вызвано появлением нового партнера компании – фирмы «Рено». В штат были добавлены:

1. в бухгалтерию – один бухгалтер, в связи с увеличением объема работ;
2. в службу сервиса и ремонта автомобилей – восемь механиков по ремонту и сервисному обслуживанию автомобилей, в связи с переходом на двухсменный график работы;
3. в коммерческую службу – пять водителей арендованного автотранспорта, в связи с увеличением парка автомобилей.

К середине 2000 – началу 2001 года компания планирует заключить партнерское соглашение с фирмой «Нисан», что, вероятно, также приведет к очередному увеличению численности персонала.

## Технико-экономические показатели

Для системного и комплексного анализа производственной и управленческой деятельности любого предприятия применяют показатели, характеризующие эффективность управленческой и финансово-хозяйственной деятельности предприятия на основании данных бухгалтерской и статистической отчетности, а также данных аудиторских проверок.

К сожалению, за все время существования ЗАО «МОСТРЕНТСЕРВИС», в этой компании не проводилось ни одной аудиторской проверки. Поэтому анализ деятельности компании проведем по данным бухгалтерской и статистической отчетности. Данные баланса предприятия на 31 декабря 1999 г. представлен в таблице 1, в которой указаны все используемые на предприятии балансовые счета. Также в этой и других таблицах отдельно в виде показателя темпа прироста показано изменение каждого показателя в 1999 г. по сравнению с 1998 г. Этот предварительный горизонтальный анализ показывает, что за 1999 г. произошло значительное увеличение всех основных технико-экономических показателей, которое сотрудники компании связывают с появлением нового партнера – фирмы «Рено».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 1. Данные баланса ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» на 31 декабря 1999 г., в тыс. руб. | | | | |
| Показатель | Код строки баланса | На начало года | На конец года | Темп прироста |
| Основные средства | 120 | 175 325 | 237 624 | 135,53 % |
| В том числе: |  |  |  |  |
| 1. здания, машины, оборудование | 122 | 156 406 | 203 606 | 130,18 % |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | 80 000 | 90 000 | 112,50 % |
| В том числе: |  |  |  |  |
| 1. инвестиции в зависимые общества | 142 | 80 000 | 90 000 | 112,50 % |
| Итого по разделу I баланса | 190 | 255 325 | 327 624 | 128,32 % |
| Запасы | 210 | 5 180 | 8 834 | 170,54 % |
| В том числе: |  |  |  |  |
| 1. сырье и материалы | 211 | 1 250 | 2 100 | 168,00 % |
| 1. малоценные и быстро­изнашивающиеся предметы | 213 | 800 | 1 400 | 175,00 % |
| 1. затраты в незавершенном производстве | 214 | 60 | 34 | 56,67 % |
| 1. готовая продукция и товары для перепродажи | 215 | 3 070 | 5 300 | 172,64 % |
| Денежные средства | 260 | 8 022 | 41 205 | 513,65 % |
| В том числе: |  |  |  |  |
| 1. касса | 261 | 0,2 | 0,1 | 50,00 % |
| 1. расчетные счета | 262 | 5 600,6 | 10 520,8 | 187,85 % |
| 1. валютные счета | 263 | 2 421,2 | 30 684,1 | 1267,31 % |
| Итого по разделу II баланса | 290 | 13 202 | 50 039 | 379,03 % |
| Баланс АКТИВА баланса | 399 | 268 527 | 377 663 | 140,64 % |
| Уставной капитал | 410 | 8 560 | 8 560 | 100,00 % |
| Резервный капитал | 430 | 86 300 | 102 000 | 118,19 % |
| В том числе: |  |  |  |  |
| 1. резервные фонды, образованные в соответствии с законодательством | 431 | 86 300 | 102 000 | 118,19 % |
| Фонд накопления | 440 | 148 890 | 192 900 | 129,56 % |
| Фонд социальной среды | 450 | 11 604 | 45 488 | 392,00 % |
| Итого по разделу IV баланса | 490 | 255 354 | 348 948 | 136,65 % |
| Кредиторская задолженность | 620 | 8 653 | 13 715 | 158,50 % |
| В том числе: |  |  |  |  |
| 1. по социальному страхованию и обеспечению | 624 | 2 256 | 4 015 | 177,97 % |
| 1. задолженность перед бюджетом | 626 | 6 097 | 9 100 | 149,25 % |
| 1. авансы полученные | 627 | 300 | 600 | 200,00 % |
| Фонды потребления | 650 | 4 000 | 5 000 | 125,00 % |
| Резервы предстоящих расходов и платежей | 660 | 520 | 10 000 | 1923,08 % |
| Итого по разделу VI баланса | 690 | 13 173 | 28 715 | 217,98 % |
| Баланс ПАССИВА баланса | 699 | 268 527 | 377 663 | 140,64 % |

Как уже отмечалось, таблица 1 построена на основании данных годового бухгалтерского баланса компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» по состоянию на 31 декабря 1999 г., сданного в налоговую инспекцию в сроки, установленные законодательством РФ. Но для расчетов основных коэффициентов, показывающих эффективность работы предприятия этих данных недостаточно. В таблице 2 приведены данные из годового бухгалтерского отчета о прибылях и убытках по состоянию на 31 декабря 1999 г., сдаваемого в налоговые органы вместе с годовым балансом. В ней, также проведен горизонтальный анализ, наглядно показывающий значительный рост основных показателей деятельности компании, опережающий рост курса доллара США, годовой прирост которого в 1999 г. составил около 120 % по отношению к национальной валюте – рублю.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 2. Данные отчета «О прибылях и убытках» ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» на 31 декабря 1999 г., в тыс. руб. | | | | |
| Показатель | Код строки отчета | Прошлый год | Отчетный период | Темп прироста |
| Выручка (нетто) от реализации продукции (за вычетом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 73 240 | 112 560 | 153,69 % |
| Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг. | 020 | 33 944 | 50 024 | 147,37 % |
| Коммерческие расходы | 030 | 18 684 | 25 087 | 134,27 % |
| Управленческие расходы | 040 | 6 806 | 7 517 | 110,45 % |
| Прибыль (убыток) от реализации | 050 | 13 806 | 29 932 | 216,80 % |
| Проценты к получению | 060 |  |  |  |
| Проценты к уплате | 070 |  |  |  |
| Доходы от участия в других организациях | 080 | 34 519 | 37 516 | 108,68 % |
| Прочие операционные доходы | 090 |  |  |  |
| Прочие операционные расходы | 100 |  |  |  |
| Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности | 110 | 48 325 | 67 448 | 139,57 % |
| Прочие внереализационные доходы | 120 |  |  |  |
| Прочие внереализационные расходы | 130 |  |  |  |
| Прибыль (убыток) отчетного года | 140 | 48 325 | 67 448 | 139,57 % |
| Налог на прибыль | 150 | 16 914 | 23 607 | 139,57 % |
| Отвлеченные средства | 160 | 31 411 | 43 841 | 139,57 % |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года | 170 |  |  |  |

### Основные финансовые показатели

Для комплексного анализа работы и расчета основных финансовых показателей, характеризующих эффективность работы предприятия, необходимо перегруппировать данные баланса и отчета о прибылях и убытках, раскрыв некоторые статьи бухгалтерской отчетности. Для этого составим таблицу показателей актива ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» (таблица 3), таблицу показателей собственного и заемного капитала (таблица 4) и таблицу показателей доходов и расходов (таблица 5) за 1998 и 1999 гг. работы компании, в которых также рассчитаем показатель темпа прироста, характеризующего годовое изменение каждого показателя.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Таблица 3. Показатели актива ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», в тыс. руб. | | | |
| Показатель | 1998 г. | 1999 г. | Темп прироста |
| 1. Общая сумма активов | 268 527 | 377 663 | 140,64 % |
| 1. Внеоборотные активы | 255 325 | 327 624 | 128,32 % |
| 1. Оборотные активы | 13 202 | 50 039 | 379,03 % |
| 1. Денежные средства | 8 022 | 41 205 | 513,65 % |
| 1. Краткосрочные финансовые вложения |  |  |  |
| 1. Задолженность покупателей |  |  |  |
| 1. Материально-производственные запасы | 5 180 | 8 834 | 170,54 % |
| 1. Основные средства | 175 325 | 237 624 | 135,53 % |
| 1. Долгосрочные финансовые вложения | 80 000 | 90 000 | 112,50 % |
| 1. Нематериальные активы |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Таблица 4. Показатели собственного и заемного капитала ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», в тыс. руб. | | | |
| Показатель | 1998 г. | 1999 г. | Темп прироста |
| 1. Собственный капитал | 243 750 | 303 460 | 124,50 % |
| 1. Вложенный капитал | 8 560 | 8 560 | 100,00 % |
| 1. Накопленная прибыль прошлых лет | 235 190 | 294 900 | 125,39 % |
| 1. Краткосрочные обязательства | 13 173 | 28 715 | 217,98 % |
| 1. Долгосрочные обязательства |  |  |  |
| 1. Заемный капитал | 13 173 | 28 715 | 217,98 % |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Таблица 5. Показатели доходов и расходов ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», в тыс. руб. | | | |
| Показатель | 1998 г. | 1999 г. | Темп прироста |
| 1. Чистая выручка от реализации продукции | 73 240 | 112 560 | 153,69 % |
| 1. Себестоимость реализованной продукции | 33 944 | 50 024 | 147,37 % |
| 1. Валовая прибыль от реализации продукции | 39 296 | 62 536 | 159,14 % |
| 1. Общехозяйственные и коммерческие расходы | 25 490 | 32 604 | 127,91 % |
| 1. Прибыль от основной деятельности (операционная прибыль) | 13 806 | 29 932 | 216,80 % |
| 1. Сальдо результатов финансовой деятельности | 34 519 | 37 516 | 108,68 % |
| 1. Прибыль от обычной хозяйственной деятельности | 48 325 | 67 448 | 139,57 % |
| 1. Чрезвычайные прибыли |  |  |  |
| 1. Прибыль до уплаты налога | 48 325 | 67 448 | 139,57 % |
| 1. Чистая прибыль после уплаты налога | 20 753 | 34 010 | 163,88 % |

### Оценка финансовых результатов

Вычисления, произведенные в таблицах 3-5, на основании данных бухгалтерского учета, свидетельствуют о высоких финансовых результатах работы компании в 1999 г. Однако для полной характеристики финансовых итогов необходимо вычислить ряд коэффициентов, характеризующих эти финансовые результаты. Для этого сначала вполне достаточно определить коэффициенты ликвидности, определяющие способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства в течение короткого промежутка времени. К таким коэффициентам относятся:

1. Коэффициент общей ликвидности. Определяется как частное от деления суммы оборотных средств на краткосрочные обязательства и показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения его краткосрочных обязательств в течение определенного периода. Так, для 1998 г. коэффициент общей ликвидности составил:



а в 1999 г. он увеличился и составил:



1. Коэффициент срочной ликвидности. Является частным показателем коэффициента общей ликвидности, и раскрывает отношение наиболее ликвидной части оборотных средств к краткосрочным обязательствам. Наиболее ликвидной частью оборотных средств считаются денежные средства, поэтому в 1998 г. этот коэффициент составил:



но в 1999 г. компании также удалось улучшить и этот показатель:



1. Чистый оборотный капитал. Является наиболее значимым показателем ликвидности и рассчитывается как разность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами. Он необходим для поддержания финансовой устойчивости предприятия, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что предприятие не только может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения своей деятельности в будущем. Для 1998 г. его значение составляло:



этого хватило для начало успешного сотрудничества с фирмой «Рено» и в конце 1999 г. значение этого показателя составило:



что позволяет компании с уверенностью смотреть в завтрашний день и искать новых партнеров для расширения своего бизнеса.

### Показатели деловой активности

Эта группа коэффициентов позволяет проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. К этой группе, как правило, относят различные показатели оборачиваемости, имеющие большое значение в оценки финансового положения компании, поскольку скорость оборота средств оказывает прямое влияние на платежеспособность предприятия. Кроме этого, увеличение скорости оборота средств, при прочих равных условиях, отражает повышение производственно-технического потенциала фирмы. В данном случае к таким показателям следует отнести:

1. Коэффициент оборачиваемости активов. Характеризует эффективность использования фирмой всех имеющихся ресурсов, т.е. показывает сколько раз в год совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли, и определяется отношением выручки от реализации продукции ко всему итогу баланса, т.е. сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая единица активов. Для ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» этот показатель составляет:



и он говорит о достаточно высоком потенциале компании, но харак­теризует неполное использование всех возможных резервов, на сегодняшний день.

1. Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов. Отражает скорость реализации материально-производственных запасов и рассчитывается как частное от деления себестоимости реализованной продукции на среднегодовую стоимость наименее ликвидной части оборотных средств фирмы – материально-производственных запасов. В днях этот показатель для нашей компании составляет:



это очень хороший показатель, подтверждающий высокую финансовую устойчивость предприятия, поскольку при неожиданном возникновении высокой, даже по меркам этой компании, задолженности, предприятие сможет менее чем за два месяца, полностью рассчитаться с требовательными кредиторами.

### Показатели эффективности управления

Несмотря на высокие показатели финансово-хозяйственной деятельности компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», показывающие высокую эффективность работы аппарата управления фирмы и высокую результативность принимаемых им решений, существует потребность в определении еще одной группы коэффициентов, дополнительно характеризующих работу руководства компании. К такой группе можно отнести показатели, характеризующие эффективность использования рабочей силы и дополнительные оценки результатов принятых руководителями решений. Вот некоторые из них:

1. Долю работников аппарата управления в общей численности персонала фирмы, можно определить в процентном соотношении к общей численности сотрудников фирмы. Для данной компании официально в аппарат управления включены двадцать один сотрудник, тогда этот показатель составляет:



1. Затраты на управление работой организации, также можно определить в процентном соотношении к общему объему затрат на производство и реализацию продукции. Так в 1998 г. эти затраты составляли:

,

а в 1999 г. доля этих затрат сократилась и стала составлять всего:



это, помимо прочего, также повлияло на повышение финансового уровня предприятия в анализируемом нами 1999 г.

1. Эффективность управления. Характеризует экономический эффект работы аппарата управления, т.е. в суммовом выражении показывает средний объем полученной прибыли на одного сотрудника аппарата управления, или другими словами можно сказать: сколько чистой прибыли предприятию принес каждый сотрудник аппарата управления:



эта цифра говорит сама за себя.

1. Результативность управления. Также как и показатель эффективности управления в суммовом выражении показывает вклад каждого сотрудника аппарата управления, но по отношению к объему реализованной продукции:



1. Эффективность использования трудовых ресурсов. Этот показатель лучше всего характеризует эффективности работы аппарата управления и показывает объем полученной предприятием чистой прибыли в расчете на одного сотрудника:



тем более, если учесть, что средний уровень заработной платы в компании ЗАО «МОСРЕНСЕРВИС» в 1999 г. составлял 5 600 *руб.*

1. Результативность деятельности. Показывает насколько прибыльна деятельность компании, а с точки зрения менеджмента – насколько верны решения, принимаемые руководством. Этот показатель входит в группу показателей рентабельности и рассчитывается как отношение чистой прибыли к общим затратам, связанным с ее получением. Однако, это единственный в своем роде показатель, четко характеризующий правильность принятия управленческих решений. Для его анализа необходимо произвести сравнение с аналогичным показателем за предшествующий период. Так, для 1998 г. этот показатель составлял:



а для 1999 г. этот показатель увеличился и стал составлять:



увеличение этого показателя, даже на 0,05 *раза*, доказывает, что руководством компании осуществляется принятие эффективных и практически безоши­бочных решений.

1. Рентабельность продукции. Увеличение показателей рентабельности, как уже отмечалось, свидетельствует о качестве принимаемых руководством организации решений. Данный показатель рассчитывается, отношением полученной компанией чистой прибыли к себестоимости продукции:

, 

1. Рентабельность активов предприятия. Рассчитывается отношением чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов предприятия и показывает, сколько денежных единиц потребовалось фирме для получения одной денежной единицы прибыли. Это показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности предприятия. Уровень конкурентоспособности определяется путем сравнения данного коэффициента со среднеотраслевым коэффициентом. Для компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» это коэффициент составляет:



Среднеотраслевой коэффициент, по данным, предоставленным мне плановым отделом компании, составляет 0,15 – это является прямым доказательством высокой конкурентоспособности данного предприятия на автомобильном рынке г.Москвы.

## Методы конкурентной борьбы

Как уже отмечалось, данные бухгалтерской отчетности компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», ясно свидетельствуют о достаточно высоком уровне финансового состояния и не менее высоком уровне конкурентоспособности предприятия на автомобильном рынке г.Москвы. Рассмотрим, как же компании удается в течение 10 лет успешно работать и развиваться на таком динамичном и конкурентном рынке.

Впервою очередь, необходимо отметить, помимо ярко выраженных заслуг руководства компании, что компания не признает в качестве своих конкурентов, по каждому из своих направлений, частных предпринимателей, которые занимаются ремонтом автомобилей в личных гаражах, и, так называемых, «серых продавцов», которые самостоятельно пригоняют автомобили из-за рубежа на продажу. В компании уверены, что в силу ряда объективных причин эти люди не могут обеспечить полного, тем более качественного, ремонта автомобиля, например, из-за отсутствия сушильных камер или специальных подъемников, без которых невозможно выполнение, некоторых ремонтных работ, не говоря уже об отсутствии или возникающих трудностях в получении оригинальных запчастей. К тому же, в последнее время, таможенный комитет своими решениями ликвидировал категорию льготников, растамаживающих ввозимые автомобили по льготной цене. Тетерь все фирмы и частные лица поставлены в одинаковые условия, естественно, что это не касается официальных дилеров, которые продолжают осуществлять растамаживание ввозимых автомобилей по льготной цене – дилерской цене завода изготовителя. Поэтому своими конкурентами, в первую очередь, компания считает только таких же официальных дилеров и хорошо оборудованные сервисные центры, которых, фактически, в городе не так много, тем более еще меньше организаций, занимающихся тем же спектром автомобилей, что и компания ЗАО «МОСРЕНСЕРВИС», и в г.Москве нет абсолютно ни одной организации, работающей одновременно по таким же направлениям, в которых работает данная компания, подтверждением этому могут служить данные, указанные в таблице 6. Поэтому компанию ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» можно рассматривать как монополиста в выбранном ею секторе автомобильного рынка г.Москвы, а разговор о конкуренции может идти только отдельно по каждому виду деятельности предприятия.

### Ценовая конкуренция

Как видно из схемы предприятия, представленной на рисунке 6, в штате компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» нет специально выделенного отдела или штатной единицы, занимающейся изучением рынков, на которых работает компания, – фактически этим никто не занимается. Однако, изучение приемов, главным образом в отношении цен, которыми пользуются конкуренты компании по направлениям ее деятельности, ведется. Эту работу выполняют непосредственно сами руководители направлений – заместитель генерального директора по сервису и коммерческий директор, – в свободное от основной работы время.

Информацию о том, какие услуги и цены на них предлагают конкуренты, руководители ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» узнают, регулярно обзванивая по телефону и лично посещая офисы этих компаний-конкурентов. О том, кто на сегодня является конкурентом, а кто нет, руководители компании узнают исключительно из рекламных публикаций, в которых представляется сама компания.

Автомобильные рынки услуг, как продажи, так и сервиса, и аренды, в г.Москве, весьма насыщен и очень подвержен незначительным для компании, но существенным для клиентов, ценовыми колебаниям, поэтому если поступает информация о незначительном изменении цены на какие-либо услуги со стороны конкурентов в сторону уменьшения, то руководители направлений сами принимают решения об изменении цен компании на те же услуги. Однако, если происходят значительные скачки или появляется новый вид услуг, то решение об изменении политики фирмы принимается только на общем собрании директоров, что требует значительной траты времени.

Ценовая политика компании рассчитана на то, чтобы держать цены на свои услуги в середине ценового коридора, установленного на каждом конкретно рынке. Однако, известно, что печатные издания, специализирующиеся на публикациях рекламного характера, которыми пользуется компания, как и многие ее конкуренты, принимают тексты объявлений минимум за две недели до выхода издания, а за это время на рынке цены могут измениться несколько раз. Поэтому, несмотря на не большие, по меркам компании, расходы на такого рода рекламу, –всего порядка 300 *тыс. руб.* в год, – довольно часто, она сильно проигрывает своим конкурентам, из-за неточностей в «предсказании» ценовых изменений, осуществляемых советом директоров. Так, например, в таблице 6 представлены сведения о ценах на услуги по сервисному и техническому обслуживанию автомобилей, опубликованные в одном из печатных рекламных изданий.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Таблица 6. Цены ремонта и сервисного обслуживания автомобилей в г.Москве[[2]](#footnote-2) | | |
| Компания | Цена нормочаса, USD | |
| Шкода | Рено |
| GENSER-СЕРВИС | — | 35 |
| U.S. IMPEX | 25-30\* | — |
| АВТО`КЕЙ | 25-30\* | — |
| АВТОЛЕГИОН | — | 25 |
| АВТОЦЕНТР на Башиловке | 25-30\* | — |
| ВОССТАНОВЛЕНИЕ | 25-30\* | — |
| Выбор | 28 | — |
| ГРАНД МОТОРС | — | 30-50\* |
| КУНЦЕВО ЕВРОКАР ТРЕЙДИНГ | 25-30\* | — |
| ЛГТ | 15-20\* | — |
| МОСРЕНТСЕРВИС | 25-30\* | 35-45\* |
| НИВЮС-СЕРВИС | 18-28\* | — |
| ОЛМИ ТРЕЙДИНГ | 22-27\* | — |
| ОЧАКОВО | 14-20\* | — |
| РЕНО-ЦЕНТР КУНЦЕВО | — | 35 |
| РУС-ЛАН | 50-60\* DM | — |
| СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС | 25,2 | — |
| СПАРТ+ | — | 18-22\* |
| ЮШАС СЕРВИС | 36-60\* DM | — |
| \* – в зависимости от модели | | |

Однако, на момент выхода этого издания в свет, цены в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» уже соответствовали: 19‑29 USD за нормочас на автомобили «Шкода» и 25‑40 USD за нормочас на автомобили «Рено». Налицо явная неэффективность работы совета директоров, прямо отражающаяся на решении конкурентных преимуществ компании. Аналогичная картина сложилась и по остальным направлениям деятельности компании – продажа и аренда автотранспорта.

Но все же, такая реклама работает, – многие звонят, чтобы уточнить цены, и приятно удивляются, когда они оказываются ниже заявленных, так что этот недостаток в работе компании все же можно считать удачным методом конкурентной борьбы, хотя он и влечет потери небольшой, но части клиентов.

### Неценовая конкуренция

Неценовая конкуренция, для компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», представляет собой конкуренцию количества и качества оказываемых услуг. По статистики, которая ведется плановым отделом, процент постоянных клиентов, регулярно пользующихся услугами компании, составляет 64 % от общего числа клиентов, процент новых клиентов, которые пришли по рекомендации друзей и знакомых, являющихся постоянными клиентами компании, по данным того же отдела, составляет более 70 % от общего числа всех новых клиентов. Необходимо учитывать, также, что не всегда можно получить информацию о том, как человек узнал о существовании данной организации.

Новых клиентов, компания привлекает рядом дополнительных бесплатных услуг. Так, например, при продаже автомобиля в него, совершенно бесплатно для клиента, устанавливают выбранную им, из имеющихся в наличии, автосигнализацию, а также оказывают помощь в страховании покупаемого автомобиля. Помимо этого, компания осуществляет гарантийное обслуживание и гарантийный ремонт проданного автомобиля.

Компания ведет жесткую борьбу за качество, оказываемых ею услуг. Достаточно сказать, что, например, по качеству выполнения ремонтных работ компания предоставляет годовую гарантию, несмотря на то, что закон РФ считает достаточной гарантию на полгода. В парке автомобилей, сдаваемых в аренду, нет ни одного автомобиля, старше трех лет – подобные автомобили продаются компанией по их остаточной стоимости. Все автомобили обязательно проходят предпродажную подготовку, подготавливающую их к российским условиям эксплуатации.

Для обеспечения качества оказываемых услуг, компания расходует большие средства. Например, в 1999 г. было потрачено 15 *млн. руб.*, на:

1. обновление и пополнение оборудования, предназначенного для ремонта и сервисного обслуживания автомобилей;
2. обновление ремонтного инструмента;
3. закупку расходных материалов мировых лидеров;
4. закупку новейших технологических разработок ведущих мировых лидеров;
5. переквалификацию персонала.

Отдельного внимания требуют очень высокие, можно сказать завышенные, но полностью оправданные требования компании, предъявляемые персоналу, непосредственно занятого выполнением ремонтных работ. Политика компании, в этом направлении, не позволяет брать на работу людей без высшего технического образования, обязательно связанного с автомеханическими работами.

За всю историю компании было только два случая, когда клиенты были недовольны выполненной работой. И в обоих случаях клиентам возвращались деньги и проводился повторный ремонт за счет компании, – за этим следовало обязательное увольнение виновных, при этом, в последнем случае, произошедшем в 1994 г., сотрудника пришлось уволить с формулировкой «сокращение штата» и компания произвела ему все выплаты, предусмотренные действующим законодательством РФ.

С того времени компания еще больше ужесточила требования к персоналу, обязав, каждого сотрудника проходить проверку на профессиональную пригодность, не реже одного раза в год. 5 апреля 2000 г. я, по собственной просьбе, стал свидетелем подобной проверки: на моих глазах заместитель генерального директора по сервису, г-н Улитин, желая доказать мне правдивость своих слов, снял с пожарного щитка топорик и ударил им крыло собственного автомобиля. Менее чем через полчаса работы механика по жестяно-сварочным работам дыра в крыле была полностью ликвидирована, а после того, как механик, выполнил подбор краски и покрасил место пробоины – невозможно было догадаться в каком месте это крыло было пробито. Конечно, не все подобные проверки проходят на личном автотранспорте сотрудников – для этого существует специальный тренажер, в виде какого-нибудь старого и списанного автомобиля компании, или после окончания механиком работы, она досконально проверяется мастером смены, даже на предмет затяжки болтов, не относящихся к выполненной механиком работе.

# Проектная часть

Рассматривая результаты работы компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» за 1999 г., хочется еще раз отметить ее сегодняшнее очень устойчивое финансовое положение. За десять лет работы на автомобильном рынке г.Москвы, этой компании удалось создать свое имя, во многом благодаря качеству предлагаемых ею услуг. Секрет ее долгожительства заключается в исключительной грамотности и продуманности принимаемых руководством компании стратегических решений. За этот период ей удалось не растратить, а наоборот, накопить и преумножить собственный экономический потенциал. Все это подтверждается технико-экономическими показателями и произведенными на их основаниях вычислениями коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Однако, не все так хорошо, как кажется на первый взгляд. Тревогу вызывают не достаточно высокие коэффициенты рентабельности предприятия. Особенное беспокойство вызывает низкий прирост за год значения коэффициента рентабельности активов предприятия, да и сами значения этого коэффициента для предприятия и в среднем по отрасли довольно низкие. Думается, что это последствия кризиса 17 августа 1997 г., вызвавшего увеличение стоимости активов предприятия в связи с увеличением курсовой разницы валют, и, благодаря принятию руководством предприятия в тот период грамотных решений, предприятие извлекло из этого обстоятельства большую пользу.

Но, заработав, таким образом, дополнительный экономический потенциал, руководство компании до сих пор не может воспользоваться им в полной мере. Фактический рост объема продаж, судя по вычисленным коэффициентам, во многом определен не только грамотной работой руководства предприятия, но и независящими от него причинами, в частности, наметившимся ростом покупательной способности населения. Конечно, грамотная политика руководства в конкурентной борьбе, в виде удачной ценовой политики, но, в большей степени, в виде обеспечения высочайшего качества предлагаемых услуг, играют огромную и даже решающую роль, но, к сожалению, в основном, только для сохранения старой клиентуры. Кажется, что руководством компании выбран пассивный стиль конкурентной борьбы, правда, одновременно и самый надежный – привлечение новых клиентов на основе рекомендаций старых.

Если сегодняшнее руководство компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» не хочет увидеть гибель предприятия, превращение его из активно развивающегося в медленно разоряющееся, то единственное, что можно рекомендовать в такой ситуации, так это незамедлительное введение в структуру предприятия структурного отдела маркетингового анализа и стратегического планирования. На этот отдел необходимо возложить ряд обязанностей, связанных с детальным и всесторонним изучением автомобильного рынка в г.Москве. Так, например, мне представляется, что этот отдел, выполняя маркетинговые исследования, и работая в тесной связи с плановым отделом, обязан:

1. устанавливать круг наиболее конкурентоопасных организаций;
2. искать и, что самое главное, находить возможные пути устранения конкурентных преимуществ фирм-соперников;
3. обладать текущей информацией о состоянии и потребности рынков;
4. давать прогнозы о поведении рынков;
5. представлять технико-экономическое обоснование своих рекомендаций по увеличению конкурентоспособности компании.

Я думаю, что работа этого отдела должна носить рекомендательный характер для детального обсуждения на совете директоров, т.е. являться существенным фактором при определении текущих и стратегических планов развития компании, а также являться базой для принятия руководителями направлений тех или иных оперативных решений по изменению текущей политики компании для повышения конкурентоспособности компании. Работа данного отдела снизит необходимость частого собрания совета директоров и освободит непосредственных руководителей направлений, от некачественно выполняемой ими работы по анализу рынков, выделив им, дополнительные ресурсы для повышения качества выполнения их прямых обязанностей, что также повлечет увеличение общей конкуренто­способности компании.

Также интересной, кажется идея о выделении в отделе маркетингового анализа и стратегического планирования штатной единицы, непосредственно отвечающей за проведение рекламных компаний, направленных, на то, чтобы познакомить широкий круг населения с деятельностью компании ЗАО «МОСТРЕНТСЕРВИС» так, чтобы имя компании было у всех на слуху и ассоциировалось с доступностью цен и высочайшим уровнем качества. Это также будет способствовать увеличению уровня конкурентоспособности компании.

# Литература

1. Экономическая теория /Под ред. В.Д. Камаева. М.: Владос, 1998.
2. Борисов Е.Ф. Экономическая теория. М.: Юрайт, 1999.
3. Социально-экономические проблемы России. Справочник /Под ред. Бойко Т.М. Спб.: Норма, 1999.
4. Хоскинг А. Курс предпринимательства. М: Международные отношения, 1993.
5. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкуренто­способность, маркетинг, обновление. М: Внешторгиздат, 1993.
6. Феоктистова Е.М., Красюк И.Н. Маркетинг: теория и практика. М: Высшая школа, 1993.
7. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. М: Высшая школа, 1988.

1. Самуэльсон П. А. Экономика. Т.1.М.,1993.С.54. [↑](#footnote-ref-1)
2. Журнал «АтоПанорама». М., март 2000. Стр.120. [↑](#footnote-ref-2)